COMO MONTAR SEU NEGÓCIO PRÓPRIO

OS SEGREDOS DO PROJETO DE NEGÓCIOS

Prof. Flávio De Almeida

COMO MONTAR SEU NEGÓCIO PRÓPRIO

OS SEGREDOS DO PROJETO DE NEGÓCIOS

PROJETO DO NEGÓCIO
MORTALIDADE DAS EMPRESAS
MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA NA CRISE

Editora Leitura

Como Montar seu Negócio Próprio

Copyright © 2001	*Prof. Flávio De Almeida*
Editor	*Nissim Yehezkel*
Coordenadora Editorial	*Raquel Teles Yehezkel*
Revisão	*Maria de Lourdes Costa de Queiroz (Tucha)*
Projeto Gráfico e Ilustrações	*Aderivaldo Santos*
Capa	*Aderivaldo Santos*
DTP	*Aderivaldo Santos*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Almeida, Flávio De
Como montar seu negócio próprio - os segredos do projeto de negócios / Flávio De Almeida.
- Belo Horizonte: Editora Leitura 2001.

160 p. il.

Bibliografia

1. Empreendedorismo. 2. Admistração de Negócios. Auto-estima. 3. Negócio Próprio. 4. Empregabilidade. 5. Trabalhabilidade. 6. Auto-estima. 7. Motivação. 8. Sucesso.

A447c

CDD: 158.1
CDU: 159.955

ISBN 85-7358-366-5

Impresso no Brasil

Rua Pedra Bonita, 870 - Barroca Cep 30430-390 - Belo Horizonte - MG - Brasil
home-page: www.editoraleitura.com.br e-mail: leitura@editoraleitura.com.br

Dedico este livro àqueles que geram oportunidades de trabalho e de renda.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer àqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a execução deste livro.
Aos meus amigos:
Adriano Macedo;
Dr. Mauro Motta Durante;
Dr. Stefan Bogdan Salej;
Equipe FIEMG;
Equipe IBE;
Equipe Hotel Fazenda Boa Esperança;
Equipe Imago Vídeo;
Francisca Dutra;
Francisco Pereira da Silva;
Hilton Antunes Campos;
João Batista Melado;
Luiz Carlos Barboza;
Mariana Dutra;
Massaharu Taniguchi *(in memoriam)*;
Ômar Souki;
Paulo Jericó;
Paulo Renato;
Leonardo Magalhães de Almeida;
Vital Soriano;

À minha querida esposa, Aline;
Aos meus filhos, Dorinha, Flavinho, Gustavo, Paulinha, Rafaela e Danielle;
Ao meu neto Gabriel Augusto;
À minha querida mãe, Maria Antônia;
Ao meu pai, Silvino De Almeida;
À minha irmã Maria Beatriz;

Aos meus fracassos, porque trouxeram consigo a semente de uma realização igual ou maior;

A você, meu estimado leitor.

A todos o meu sonoro e eterno

MUITO OBRIGADO!

PREFÁCIO

Um salto de qualidade

A evolução da humanidade marcou-se por alguns pontos de inflexão, síntese e causa de transformações que condicionaram o futuro e o desenvolvimento das sociedades. Quando nossos remotos antepassados aprenderam a construir ferramentas e utensílios, quando deixaram de sobreviver da coleta e passaram a cultivar a terra e a criar animais, quando descobriram formas de trabalhar os metais, de orientar-se pelas estrelas, de conservar alimentos, de curar ferimentos e doenças, de difundir informações e conhecimentos – atos aparentemente simplíssimos aos olhos do homem moderno – estavam, na verdade, promovendo saltos de qualidade na caminhada em direção ao aprimoramento de suas vidas e da própria espécie.

Passo a passo, numa lenta progressão cujos efeitos se contabilizam aos milênios, o homem chegou a este limiar do século XXI da Era Cristã. Hoje vivemos o mundo da velocidade, da agilidade requerida pelas sociedades, cada vez mais competitivas. Mas o princípio é o mesmo: a evolução é lei do mundo. O imobilismo redunda em retrocesso. Sociedades inteiras já pereceram vitimadas pela estagnação.

Em nossa era, a humanidade viveu um desses saltos qualitativos que, até hoje, produz efeitos: a revolução industrial do século passado, pela qual ingressamos na era da máquina, ou seja, da substituição do esforço físico do homem pela força motriz, rapidamente multiplicada e disseminada pelo aperfeiçoamento mecânico, pela descoberta de novos e mais eficientes combustíveis, pela adaptação do próprio convívio social aos novos conceitos impostos pela mecanização.

Muitos dos mais atentos observadores das transformações operadas nesta segunda metade do século XX garantem que estamos vivendo, hoje, uma revolução tão importante quanto a ocorrida há cem anos. Ela é diferente na amplitude - praticamente nenhuma parcela da humanidade está excluída de seus efeitos, positivos ou não; distingue-se também pela velocidade das mudanças; e já moldou um novo mundo, essencialmente (não apenas formalmente) diverso daquele em que nasceram nossos pais.

Uma das mais marcantes características deste novo mundo é que, nele, o homem tem pela primeira vez a oportunidade de fazer valer, de maneira absolutamente preponderante, o primado do espírito sobre a matéria (ou da mente sobre os músculos, conforme o ponto de vista que se queira adotar). Com efeito, se o resultado da revolução industrial do século XIX foi o formidável alargamento do mercado de trabalho – um mercado fundado no aluguel, pelas grandes massas não detentoras de capital, de sua força de trabalho, crescentemente necessária em função do crescimento da demanda por bens produzidos pela indústria –, a atual revolução caminha no sentido inverso. A automação, a informatização, a disseminação global da informação em tempo real, internacionalização dos mercados, enquanto fazem crescer a oferta de bens e serviços, tornam obsoletas muitas profissões.

Em compensação, abrem-se novas perspectivas a quem sabe usar o poder da mente em vez da força muscular. Transforma-se, assim, o emprego. E, mais que isso, cada trabalhador, cada indivíduo, é estimulado, compelido a habilitar-se a não mais realizar,

mecanicamente, atividades repetitivas sob o comando de feitores, capatazes, contramestres ou gerentes, porém a pensar sobre o trabalho que realiza, discernir entre diversas alternativas, optar pelas que melhor atendam às necessidades em cada momento, cooperar com os que realizam tarefas conexas à própria vida e à da comunidade em que se insere.

De certa forma cada indivíduo, cada trabalhador deve transformar-se, nesse mundo novo, num empreendedor. Num administrador e gerenciador de seu próprio potencial. Potencial que já não merece as hoje discriminatórias denominações de força de trabalho, mão-de-obra, etc., porque o que nele conta e redime o ser humano é o poder da mente.

Os temas abordados neste livro do professor Flávio De Almeida têm tudo a ver com os que aqui abordei, em rápidas pinceladas. Por isso senti-me estimulado a prefaciá-lo. Como presidente do SEBRAE – entidade nacional que tem no cerne de sua atuação o estímulo ao empreendedorismo e a multiplicação das vantagens dessa cultura, visando ao pleno desenvolvimento da empresa e do empresariado brasileiro –, convido o leitor a ingressar, tendo em conta os desafios deste mundo em transformação, no instigante universo habitado pelo autor e pelos que, como ele, ousam ver o mundo a partir de pontos de vista diversos daqueles em que se colocam a maioria de seus contemporâneos.

Mauro Motta Durante
Diretor Presidente do SEBRAE

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA COLEÇÃO

Minha vida passou por vários momentos profissionais. Nos últimos 25 anos, exerci várias atividades: comerciário, durante dez anos; representante comercial, três anos; comerciante, quatro anos; industrial, quatro anos; consultor e professor por quatro anos.

Como empresário, atuei nos segmentos de serviços, comércio e indústria. Quebrei três vezes: uma em 1987, a segunda em 1990 e a outra em 1995, sendo que na última perdi 2 milhões de dólares. Coincidência ou não, em todas elas estávamos em início de governo. Mudança de governo requer atenção redobrada, cautela, parcimônia e, sobretudo, muita atenção e cuidado.

Fracassei a primeira vez no governo Sarney, a outra no governo Collor e a última no governo Fernando Henrique. Cheguei a pensar que era um azarado, que nunca ia conseguir fazer sucesso e manter-me nele. Sentia-me um patinho feio. Mas, a partir de 1995, comecei a me perguntar: Por que os negócios fracassam? Por que empresas vão à falência, quebram e entram em bancarrota? Confesso que busquei a resposta em vários credos: evangélico, budista, católico, judeu, dentre outros. Conversei com muitos profissionais da área de comportamento humano: psicanalistas, psicólogos e analistas. Fui encontrar a resposta dentro de mim mesmo.

Essa busca me levou a vários momentos de meditação e reflexão. Numa manhã de outubro de 1996, em meio a uma luz brilhante, num lugar paradisíaco do lago do Hotel Fazenda Boa Esperança, uma voz me disse três palavras: *prosperar, compartilhar e empreender*. Disse-me ainda que todos temos uma missão, uma finalidade, uma grande razão de existir. Comecei a observar e a perceber como a natureza é sábia, harmônica, não se agride, vive a mais perfeita serenidade. Existe um lugar para cada coisa e cada coisa tem seu lugar. Ainda não encontrei uma abelha puxando carroça e nem um cavalo fazendo mel. Que coisa fantástica poder descobrir e encontrar nossa missão!

Minha maior descoberta foi a certeza de que nasci e vim ao mundo com a missão de ser professor. Não um professor

profissional, mas um profissional professor, um facilitador, que primeiro teve de passar por crises e mais crises no mundo *business*. Eu nem imaginava a riqueza das experiências dos fracassos que acabaram virando "vivências" e que me despertaram a consciência de que só seria realmente feliz se cumprisse minha missão na plenitude. Empunhei a caneta, peguei meu computador e pus-me a escrever e a pensar em como poderia servir ao maior número de pessoas. Fiz meu planejamento e escrevi o primeiro livro: *Como Empreender sem Capital*.

A partir das críticas e sugestões, reestruturei o trabalho, mudei a capa, retirei e introduzi capítulos, refiz toda a programação visual e lancei a coleção: *Negócios & Empresas*, que conta com mais dois livros: *Como Ser Empreendedor de Sucesso - Como fazer sua estrela brilhar* e *Como Montar seu Negócio Próprio - Os segredos do projeto de negócios*. Cada livro, com seu foco específico, tem uma fita de vídeo correspondente. A coleção contará, ainda, com vários trabalhos que serão lançados nos próximos anos: Finanças, Marketing e Vendas, Contabilidade, Informática, Recursos Humanos, todos focados no pequeno negócio.

Só me sentirei realizado quando o desemprego não mais rondar os lares do Brasil. Quando a escola não mais formar os desempregados das grandes empresas. Quando a educação estiver comprometida com a formação do jovem que saiba pensar e que tenha auto-estima e energia para andar sozinho, sem necessidade de muletas. Quando o nosso povo não mais precisar se humilhar diante dos gigantes internacionais. Meu trabalho só estará completo quando perceber que temos igualdade de oportunidades para todos e que a prosperidade não é mais um privilégio de poucos, mas um direito de todos os brasileiros. Empunho a bandeira do *empreendedorismo* e sigo Brasil afora *compartilhando* e contribuindo para que esta tecnologia didático-pedagógica não seja apenas uma matéria da grade curricular das escolas de todos os níveis, mas que se transforme numa cultura empreendedora, capaz de formar uma nação livre e próspera, que possa buscar e conquistar livremente seu próprio caminho.

O autor

INTRODUÇÃO

Montar negócio próprio apenas para ganhar dinheiro é o maior crime que o empreendedor pode cometer contra si mesmo. É suicídio!

Este trabalho é complemento do meu livro *Como Empreender sem Capital*, no qual meu objetivo foi motivá-lo e dar-lhe energia para entrar para o melhor negócio do mundo: o seu! Recomendo que primeiro faça a sua leitura. Neste livro irei, de forma complementar, dar subsídios técnicos empresariais para os empreendedores: Projeto do Negócio, Marketing, Finanças, Contabilidade, Vendas, Produção, Recursos Humanos, Aspectos jurídicos, dicas e sugestões para evitar fracassos no mundo *business*. Juntos, eles fazem parte da coleção *Negócios & Empresas*.

Ninguém ensina nada a ninguém. As pessoas é que aprendem. Quando estão interessadas em determinado assunto, o nível de motivação se eleva e, por conseqüência, elas abrem os "filtros" e a mente, permitindo-se entrar em sintonia, na mesma "freqüência" do professor, e acabam por captar e absorver aquela informação ou aprendizado que estão sendo passados. Digo isso para informar-lhe que este livro pode ajudá-lo muito ou nada, dependendo do seu estado de motivação para aprender a empreender. Cabe a mim buscar melhorar seu nível de motivação para o tema. Gostaria de

contar com a sua contribuição para se deixar levar a um estado de motivação bem propício ao nosso aprendizado. Prometo-lhe ser o mais alegre e entusiasta possível.

Não pretendo esgotar o assunto, até porque se trata de um tema abrangente e extenso, além de bastante peculiar, dependendo do segmento empresarial. Não sou um professor profissional, sou um profissional professor que, durante vinte e oito anos, empreendendo nos segmentos de prestação de serviços, comércio e indústria, passei por altos e baixos, vivendo grandes momentos de sucesso e de fracasso. Acabei descobrindo a única e verdadeira causa do fracasso dos empreendedores: **ignorância da missão**, isto é, não saber qual a sua finalidade aqui na terra, a sua razão de viver.

Descobrir sua verdadeira missão de vida e focar suas atividades nessa direção é o maior segredo do sucesso. **É esse foco na missão que vai transformar o seu fazer em prazer.** Vou transmitir-lhe minha experiência, ou melhor, minha vivência de empreendedor, de quem já quebrou três vezes e reergueu-se quatro. Você pode e deve aprender com meus erros. É muito mais barato e você ainda ganha tempo para desfrutar de sua prosperidade e do seu sucesso. O que é certo para mim pode ser errado para você. O que é sucesso para você pode não ser para mim. O que é ameaça para mim pode ser oportunidade para você. Cosméticos são um bom negócio? Para a Beth Pimenta, dona da *Água de Cheiro*, com certeza é! Ela tem vocação para o negócio, tem *feeling* e intuição para farejar novas oportunidades no mundo dos cosméticos.

Essa descoberta não é fruto de um esforço sobrenatural, pelo contrário, é uma relação harmônica na qual o fazer é transformado em prazer. É uma simbiose perfeita. Não se consegue separar a Beth Pimenta da *Água de Cheiro* e vice-versa. Ela, com certeza, está focada na sua missão, na sua finalidade, no seu grande objetivo de vida. Esse é o seu maior segredo de sucesso – é uma vacina antifracasso. As técnicas empresariais, os estudos de viabilidade econômico-financeiras, as estratégias e as táticas, o projeto do negócio são meros complementos que, se estiverem alicerçados e focados na **missão**

do empreendedor, lhe darão um diferencial competitivo capaz de levá-lo à excelência. Quando unimos missão, vocação e talentos com a técnica, ficamos imbatíveis.

Gostaria de encerrar esta introdução fazendo-lhe um convite para que, antes de embrenhar-se pelo mundo dos negócios, certifique-se primeiro se está no caminho certo. Se o negócio que você está fazendo ou deseja fazer é fonte de prazer e de satisfação.

No mais, quero agradecer-lhe pelo privilégio de tê-lo como leitor. Espero receber suas críticas ou sugestões por carta ou e-mail. Faça bom proveito da leitura e não deixe de fazer os testes e nem de curtir as ilustrações. Espero poder continuar este contato pessoalmente, a fim de contribuir para o seu sucesso como empreendedor. **Minha missão é contribuir para a felicidade e prosperidade do ser humano compartilhando a tecnologia do empreendedorismo.**

ASPECTOS JURÍDICOS IMPORTANTES

Capítulo 1

ASPECTOS JURÍDICOS IMPORTANTES

A primeira pessoa a ser procurada, após a decisão de abrirmos uma empresa, é o contador. É ele o profissional credenciado para prover a nova empresa de todos os registros cartoriais, bem como tomar todas as providências para os trâmites legais a fim de evitar futuras dores de cabeça. As principais considerações legais a cargo do contador são:

CONSULTA DA LOCALIZAÇÃO

As prefeituras possuem um plano diretor ou uma lei de uso e ocupação do solo. Esta legislação é a responsável pela preservação do meio ambiente no que tange às atividades econômicas. Desta forma, define-se onde pode funcionar, por exemplo, uma indústria deste ou daquele segmento. Uma consulta prévia à prefeitura sobre a sede da empresa quanto à permissão de funcionamento naquele local passa a ser de suma necessidade. Não importa se sua empresa é uma prestadora de serviços, um comércio ou uma indústria: *não alugue ou compre o imóvel antes da consulta à prefeitura.*

CONSULTA DO NOME DA EMPRESA (HOMONÍMIA)

Todo nome, razão ou denominação social têm de ser inéditos. As juntas comerciais ou os cartórios civis das pessoas jurídicas precisam ser consultados previamente, para se saber da existência de nome igual ou similar. *Quando autorizar seu contador a fazer a consulta de homonímia, consulte dois ou mais nomes para ganhar tempo, pois algum dos nomes consultados pode não estar disponível.*

CONSULTA DOS SÓCIOS NA RECEITA FEDERAL E ESTADUAL

Para registrar a empresa será necessário – certidão de nada consta CDN na Receita Federal e Estadual. Se houver alguma pendência quanto à declaração de imposto de renda ou alguma restrição por débito anterior, deverá ser providenciada a devida regularização. *A Receita Federal e as estaduais estão cruzando os CGC (CNPJ) com os CPF. Redobre sua atenção na hora de baixar empresas e se houver algum envolvimento com a fiscalização fazendária.*

CONSULTA DA MARCA

Toda empresa deve ter um nome de fantasia. Isso evita deixar os ovos no mesmo cesto. Se houver algum fracasso e comprometer a razão social do empreendimento, o nome ou marca poderá ser resguardado. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável pelo registro das marcas e patentes brasileiras. A consulta é parecida com a que é feita para checar a razão social. A marca pode, com os anos, vir a ter um grande valor, principalmente pelo avanço do sistema de franquia. *Você sabia que a marca Coca-Cola vale muitas vezes mais que o valor das empresas do grupo, espalhadas pelo mundo?*

ESCOLHENDO A FORMA JURÍDICA

As micro e pequenas empresas têm as seguintes opções:

- *Sociedade por cotas de responsabilidade limitada:* essa é a forma mais utilizada no Brasil, pois permite dois ou mais sócios. A responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social da sociedade.

- *Firma individual:* Nessa modalidade jurídica, o titular da empresa confunde-se com a empresa e sua responsabilidade é ilimitada. É permitida apenas uma pessoa.

CONTRATO SOCIAL

É a certidão de nascimento da nova empresa. É importante que estejam previstos e apostos vários dados e exigências legais, tais como:

- qualificação dos sócios;
- denominação ou razão social;
- endereço da sede da empresa;
- objetivo social;
- capital social;
- administração a cargo de quem e de que forma;
- retirada pró-labore;
- data de início das atividades;
- transferências das cotas;
- balanço patrimonial;
- ausência de algum sócio;
- proibições;
- foro competente;
- procuradores;
- impedimentos;
- outros a cargo dos sócios e/ou do contador.

Em caso de dúvidas, procure um bom contador para orientá-lo e, assim, evitar problemas futuros. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um parceiro muito importante e com escritórios em várias cidades do Brasil.

O melhor remédio continua sendo a prevenção!

SÓCIO: TER OU NÃO TER? EIS A QUESTÃO...

Capítulo 2

SÓCIO: TER OU NÃO TER? EIS A QUESTÃO...

Antes só do que mal acompanhado, mas antes bem acompanhado do que só.

A maioria das pessoas não é preparada para empreender em negócio próprio e acaba cometendo erros de amadores na hora de começar o negócio. Primeiro, não existe namoro antes do casamento empresarial. As decisões são tomadas quase que de forma emocional. Os sócios, em geral, são escolhidos segundo dois paradigmas: ser amigo e ser de confiança. Paulo convida seu primo João para ser seu sócio porque ele não vai roubá-lo, é seu amigo de infância e companheiro há mais de vinte anos. Estudaram no mesmo colégio e jogaram bola no mesmo campinho de pelada.

São pessoas muito afinadas e parecidas. Gostam de fazer as mesmas coisas, têm uma verdadeira simbiose. É natural que os semelhantes se atraiam. Por uma questão de segurança e até de zona de conforto, gostamos de conviver com as pessoas iguais a nós. Elas não nos ameaçam. São tão iguais que ambos gostam de vender, são muito desorganizados e não possuem habilidade com a administração financeira. Nada disso é percebido antes da convivência no dia-a-dia do negócio. Daí a pouco, os dois estão discutindo mais ou menos assim:

– Você é um desorganizado!

– E você? Olha a bagunça que é a sua mesa, você é muito mais desordeiro do que eu.

É questão só de tempo para esta sociedade ruir. Ela possui um vício de origem. Os sócios deixaram de levar em conta os:

Requisitos profissionais mais importantes para uma sociedade

1. Escolher sócios profissionais
2. O sócio deve ser bom naquilo em que você é ruim
3. Haver admiração profissional mútua entre os sócios
4. O sócio deve ser pessoa ética e moralmente ilibada
5. Haver convergência de objetivos de vida entre os sócios
6. Ocorrerem divergências nos aspectos acessórios e convergência no aspecto principal
7. Haver entre os sócios afinidade e companheirismo
8. Traçar planos que sejam convergentes
9. Ocorrer sinergia (1 + 1 = 3 ou +) entre os sócios
10. Transformar a parceria em cumplicidade.

Uma sociedade pode ser feita entre parentes ou não parentes. Eu mesmo sou sócio do meu irmão Tarcísio desde os 7 anos de idade e permanecemos até hoje num relacionamento invejável. A sociedade perfeita é aquela em que se equilibram os pratos da ba-

lança. A sociedade empresarial é muito parecida com o casamento. É preciso muita renúncia, muita abnegação, muita compreensão e muito amor. Como o casamento, a sociedade só dura enquanto um guardar pelo outro um profundo sentimento de admiração. Quando acaba essa admiração, a sociedade não consegue sustentar-se. Numa sociedade perfeita não basta a parceria, é preciso transformá-la em cumplicidade.

NB: Se o sócio aparece na sociedade somente como figurativo, para cumprir exigência legal, como no caso das empresas limitadas, ele deve ser desconsiderado.

MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Capítulo 3

MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Na natureza, não existem recompensas nem castigo. Existem conseqüências.

Ingersol

É muito difícil precisar o percentual de empresas que fecham suas portas, uma vez que muitos negócios são informais e não possuem registros cartoriais. Além disso, muitos dos que fecham suas portas não fazem as devidas baixas cartoriais, já que pretendem voltar a atuar com a empresa ou por ignorarem que precisam proceder a estas baixas junto aos órgãos estatais. A falta de dinheiro também é um fator apontado por muitos como motivo para tal procedimento. O Sebrae tem realizado pesquisas acerca da mortalidade de empresas e tem, ele mesmo, contribuído de forma decisiva para a redução desses índices no Brasil. A última pesquisa realizada em Minas Gerais, em 1997, com um universo de 773 empresas, apresenta alguns aspectos interessantes, os quais passarei a comentar.

ESTIMATIVA DA TAXA DE MORTALIDADE

O primeiro ano é, sem dúvida, o mais importante para a empresa. Ela é recém-nascida e precisa de cuidados especiais. O somatório das empresas que fecharam as portas e as que não foram encontradas, após minuciosa procura, equivale a cerca de 47% até o segundo ano. Concluindo, aproximadamente cinco em cada dez empresas registradas não chegam ao segundo ano. Imagine se pudéssemos conhecer e somar todos os negócios formais e informais que fecham suas portas, este número aumentaria para quanto? Seis em cada dez? Sete em cada dez? Oito em cada dez? Nunca saberemos ao certo, só sabemos que na informalidade o número de negócios fechados é muito maior.

É muito oportuno comparar a mortalidade infantil no Brasil para algumas lições de vida. Em 1940, segundo o IBGE, em cada 1.000 crianças, 144 óbitos eram registrados. Em 1997 esse número baixou para 40, apresentando uma redução de cerca de 250%. Perguntei a vários médicos pediatras o porquê da redução, e dentre as várias causas foram apontadas: avanço da medicina, medicamentos mais eficazes, equipamentos médico-hospitalares de última geração, aumento do número de médicos, redução dos partos realizados por parteiras em casa, dentre outros. Mas, para a maioria desses médicos, o que mais contribuiu para a redução foi o aumento da realização dos exames de pré-natal feitos pelas parturientes. Pense nisto: que tal se o seu negócio for tratado por especialistas antes do seu nascimento e, até mesmo, acompanhado nos primeiros anos de vida?

ESCOLARIDADE DOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS DE SUCESSO E DAS EXTINTAS

Escolaridade	Empresas de sucesso %	Empresas extintas %
Até primário incompleto	4,4	14,6
Até ginásio incompleto	15,1	20,7
Até colegial incompleto	17,6	17,1
Até superior incompleto	32,1	28,1
Superior completo	30,8	19,5
Total	**100,0**	**100,0**

Aqui quero ressaltar a importância da escolaridade no sucesso dos negócios. Cerca de 63% dos empresários de sucesso têm nível superior completo ou incompleto. Nos negócios extintos, cerca de 52% não concluíram o 1º grau. A escolaridade aumenta o nível de compreensão, o senso crítico, o *networking* e, sobretudo, alarga a capacidade de pensar cientificamente. É preciso lembrar, claro, que o nível de escolaridade está diretamente ligado às oportunidades sociais. Quanto maior o nível sócioeconômico, maior a escolaridade da população.

MOTIVOS QUE LEVARAM À CRIAÇÃO DA EMPRESA

MOTIVOS	EMPRESAS DE SUCESSO %	EMPRESAS EXTINTAS %
Identificou uma oportunidade de negócio	58,8	70,9
Tinha experiência anterior	23,2	12,8
Estava insatisfeito no seu emprego	13,9	4,7
Tinha tempo disponível	9,8	3,5
Estava desempregado	3,6	8,1
Aproveitou incentivos governamentais	2,1	1,2
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	1,6	2,3
Tinha capital disponível	13,4	5,8
Aproveitou programa de demissão voluntária	1,0	0,0
Outros	8,3	9,3

"Identificar uma oportunidade" - acabei traduzindo esse item como uma chance de ganhar mais dinheiro. Observe que 70% deram-se mal por causa desse tipo de comportamento. O item "Experiência anterior" é quase que o dobro nas empresas de sucesso: 23,2% contra 12,8%. "Ter capital disponível" interpretei como a realização de algum tipo de planejamento financeiro, o que é de vital importância. Veja que a relação é de 13,4% contra 5,8%, ou seja, os de sucesso são 130% maiores do que os extintos.

PRINCIPAIS DIFICULDADES, NO PRIMEIRO ANO, NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS

MOTIVOS	EMPRESAS DE SUCESSO	EMPRESAS EXTINTAS
Falta de capital de giro	35,6	32,5
Concorrência muito forte	28,2	22,9
Carga tributária elevada	28,2	25,3
Maus pagadores	20,7	19,3
Falta de crédito	16,0	12,1
Falta de clientes	11,2	26,5
Problemas financeiros	8,5	6,0
Recessão econômica no país	5,3	4,8
Falta de mão-de-obra qualificada	4,8	4,8
Falta de conhecimentos gerenciais	2,7	2,4
Instalações inadequadas	1,1	0,0
Ponto inadequado	1,1	3,6
Problemas com a fiscalização	1,1	0,0
Outros	17,0	15,7

Quero acreditar que os três primeiros itens considerados na pesquisa do Sebrae – falta de capital de giro, concorrência muito forte e carga tributária elevada – são partes integrantes obrigatórias do *Projeto do Negócio*. Necessariamente, você deverá dar atenção muito especial a esses temas. No caso das empresas de sucesso, os três somam 92% e nas outras, 80,7%, daí a importância de não se aventurar no mundo dos negócios sem um projeto bem-feito e rico em detalhes.

OS FATORES ASSOCIADOS AO SUCESSO/INSUCESSO NO INÍCIO DOS NEGÓCIOS

RISCOS DE EXTINÇÃO	CHANCES DE SUCESSO
1 Empresa muito pequena	1 Empresa maior
2 Baixa escolaridade de proprietrário	2 Maior escolaridade
3 Ausência da experiência prévia	3 Experiência prévia
4 Experiência como autônomo no ramo	4 Experiência em ramo similiar
5 Falta de capital	5 Certa disponibilidade de capital
6 Falta de apoio profissional	6 Apoio/ajuda profissional
7 Pouca preocupação	7 Foco no cliente/mercado
8 Concepção e/ ou formatação errônea "negócio"	8 Boa concepção do negócio
9 Resposta à pressão social/econômica	9 Vocação e/ ou treino
10 Primeiro ano de atividade	10 Empreendimento mais maduro

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

Existe uma diferença entre o perfil das empresas de sucesso e o das que morrem. Os dados de pesquisa do Sebrae, os quais indicam chances de sucesso ou de fracasso de um determinado empreendimento, não são determinantes e sim probabilísticos. As principais variáveis associadas à mortalidade são as seguintes:

1. **Porte**
   Quanto menor o empreendimento, maior o risco de extinção. 71% das empresas extintas possuíam até dois empregados e 10% mais de cinco.

2. **Idade**
   Quanto mais novo o empreendimento, maiores os riscos de extinção, sobretudo no primeiro ano.

3. **Escolaridade**
   Quanto maior a escolaridade, maiores as chances de sucesso.

4. **Experiência prévia**
   A experiência prévia no ramo de negócios amplia as chances de sucesso.

5. **Natureza da experiência prévia**
   A natureza da experiência prévia no ramo de negócios parece ser um fator ainda mais importante. As experiências como autônomo melhoram as chances de sucesso.

6. **Disponibilidade de capital na abertura da empresa**
   Amplia as chances de sucesso do empreendimento.

7. **Boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negócio**
   O projeto do negócio poderá ser de grande valia para evitar muitos erros e proporcionar formatação adequada do trabalho.

8. **Ajuda profissional**
   O recurso a um profissional na condução dos negócios parece ampliar as chances de sucesso do empreendedor.

9. **A resposta à pressão social ou econômica,** exercida de maneira indiscriminada sobre certos segmentos da população, no sentido de abrir uma empresa, pode ampliar as chances de fracasso.

10. **Foco no mercado**
    Maior preocupação com o cliente e com o mercado parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

OS DEZ MANDAMENTOS DO EMPRESÁRIO DE SUCESSO

1. Missão e paixão pelo negócio
2. Projeto do negócio
3. Harmonia e serenidade
4. Parcimônia financeira
5. Foco nas estratégias
6. Energia e motivação da equipe
7. Controle da vaidade: empresário rico, empresa pobre
8. Visão generalista
9. Transformação de ameaças em oportunidades
10. Visão do futuro.

No vídeo COMO MONTAR SEU NEGÓCIO PRÓPRIO os Dez Mandamentos estarão discutidos com riqueza de detalhes.

AS MEGATENDÊNCIAS PARA O SÉCULO XXI

Capítulo 4

AS MEGATENDÊNCIAS PARA O SÉCULO XXI

O capitalismo vem impondo aos países do Terceiro Mundo a condição perene de exportadores de matérias-primas baratas e de importadores de tecnologias caras. Assim se faz a escravidão com um nome bonito: *globalização*. Tenho apresentado, por todo o Brasil, sugestões no sentido de fazermos parcerias com o Primeiro Mundo. Exportamos os "Sem"(sem-terra, sem-saúde, sem-educação, sem-dinheiro, sem-esperança) e importamos os "Com" (com-terra, com-saúde, com-educação e com-esperança). Penso ser uma troca genial. Mas essa proposta, eu tenho certeza, jamais será aceita.

A globalização é apenas uma jogada econômica para ganhar mercado e, em conseqüência do aumento de produção, provocar uma redução de custos e aumento da competitividade, perpetuando os países ricos no poder mundial. Temos de reconhecer que essas mudanças à velocidade da luz estão provocando uma verdadeira revolução neste final de milênio e que, com certeza, não existe nada certo e nem muito menos estável. A única certeza é de que amanhã já será diferente de hoje.

Quem corre atrás é aventureiro; o empreendedor corre à frente. Aqui estão consignadas as principais megatendências para o terceiro milênio. Elas servirão de norte para evitar investimentos em

negócios do passado. Que elas sejam um farol para iluminar o seu futuro.

MEGATENDÊNCIAS PARA O TERCEIRO MILÊNIO

1. A era da comunicação instantânea
2. Um mundo sem fronteiras econômicas
3. Mulheres na liderança
4. A nova sociedade de serviços
5. O desaparecimentos das médias empresas (5% grandes, 95% pequenas)
6. A nova era do lazer
7. O fim do emprego
8. O consumismo (customização)
9. O autoconhecimento (cérebro/mente/intuição)
10. Nacionalismo cultural
11. Popularização das tecnologias
12. O envelhecimento da população ativa
13. A nova onda de "faça-o você mesmo"
14. O império das "sem fins lucrativos"
15. Unificação ideológica (humanidade/liberdade/ espiritualidade)
16. Minimização dos exércitos
17. Supervalorização do ser humano
18. O poder migrando do dinheiro para o saber
19. A legitimidade vencerá a legalidade
20. A era naturalista (colesterol/agrotóxicos/poluição)
21. Excelência será pré-requisito.

TESTE A SUA IDÉIA DE EMPRESA

ste teste foi desenvolvido pelo "Center For Entrepreneurial Management" em New York, após um questionário entregue a 2500 membros da associação, os quais iniciaram seus próprios negócios. Portanto, não ouse partir para a prática antes de fazer o teste.

AS QUESTÕES FUNDAMENTAIS: ORGANIZE-SE PARA FAZER O PROJETO DE NEGÓCIOS

O QUE É O TESTE?

O planejamento da nova empresa é a grande arma para diminuir o risco, transformar o sonho em uma visão realista ou evitar que uma boa idéia seja transformada em uma aventura imprevisível.

Alguns pré-empreendedores, talvez por disporem de algum tempo e dinheiro "sobrando", preferem iniciar um negócio sem um plano detalhado e fazer um vôo cego. Mas esse não é o perfil do empreendedor de sucesso, que não assume riscos elevados e sabe aprender com os fracassos. Se você começar um negócio sem planejamento, talvez seja difícil até mesmo descobrir as causas do insucesso.

Até o presente momento, talvez você tenha apenas uma idéia da sua futura empresa. Você sabe que há uma grande separação entre uma idéia, uma oportunidade e um negócio bem-sucedido. O teste medirá o grau de profundidade dessas idéias. Você vai responder a questões relacionadas ao seu empreendimento: clientes, concorrentes, mercado, investimentos necessários, receitas e despesas projetadas, enfim, tudo o que diz respeito à sua futura empresa. Trata-se de uma verdadeira "sabatina" sobre o seu grau de co-

nhecimento sobre o negócio que pretende abrir. Existem também perguntas sobre você: suas percepções, experiências, motivações. Por que o interesse sobre o seu perfil pessoal? Simplesmente porque todas as pesquisas apontam que as razões de sucesso de um empreendimento estão fundamentalmente no empreendedor líder: você.

Dê a sua própria nota

Após a avaliação, você mesmo vai julgar o grau de conhecimento que já acumulou sobre a sua empresa e sobre o ramo no qual pretende atuar. Escolha o percentual de respostas que satisfaça: 99%? 80%? 60%? A decisão é sua. Mas é evidente que se em boa parte das perguntas ou naquelas fundamentais, você não encontrar resposta, é sinal de que precisa preparar-se ainda mais para abrir a empresa.

O objetivo deste *Teste a sua idéia* é convencê-lo de que abrir uma empresa exige profunda reflexão, muita pesquisa e muito trabalho. Isso, se você quiser sobreviver à alta taxa de “mortalidade infantil” que envolve as empresas emergentes e atingir um patamar de consolidação.

Por ser um passo obrigatório em direção ao seu futuro negócio, este teste pretende ser abrangente. Mas pode faltar alguma coisa relacionada à sua empresa. Ao invés de oferecermos a opção “outros”, sugerimos que você complete o texto com as questões faltantes. Contribuições serão bem-vindas, e mesmo esperadas, em virtude do caráter mutante do seu conteúdo.

Recomendações para o preenchimento da “avaliação”

- Você vai preencher este teste pelo menos duas vezes. Somente assinale uma resposta se estiver completamente seguro. Não hesite em responder: “Não pensei no assunto”. Nenhuma questão deve deixar de ser analisada, refletida e respondida, a não ser que seja inadequada ao seu futuro negócio, quando deverá ser deixada em branco.

- Este teste funciona como um *checklist*. A primeira vez para um diagnóstico e a segunda, antes de iniciar a redação final do *Projeto de Negócios*. Nos dois preenchimentos, você deverá registrar a pontuação alcançada nos quadros *Resultado*, do primeiro e do segundo teste, para medir a sua evolução. Os valores das opções aparecem no canto direito inferior de cada pergunta. O *Projeto de Negócio* deverá ser feito quando as dúvidas se tornarem irrelevantes. A seguir, encontra-se uma tabela para o cálculo dos pontos.

Resultado do primeiro teste (*)

Data	
Pontos totais	156
Perguntas não pertinentes	
Pontos possíveis	
Pontos obtidos	
Percentuais possíveis/obtidos	

Resultado do segundo teste

Data	
Pontos totais	156
Perguntas não pertinentes	
Pontos possíveis	
Pontos obtidos	
Percentuais possíveis/obtidos	

(*) Subtraia dos pontos totais as perguntas que não têm relação com o seu negócio e ache o total de pontos possíveis. O percentual refletirá a relação entre os pontos possíveis e os pontos obtidos.

Para saber se está apto a iniciar a elaboração do *Projeto de Negócios,* você mesmo decidirá qual percentual alcançado o deixa seguro: 60, 80 ou 99%?

- Faça o cronograma do seu plano de trabalho. Para cada item no qual você tenha que tomar providências, preencha o quadro abaixo *O que, quem e quando.* Ao final do primeiro preenchimento, você terá disponível um cronograma completo para completar as informações necessárias ao seu *Projeto de Negócios.*

Planejamento do item:	
O que fazer	
Quem vai fazer	
Quando será feito	

- Anote os pontos da seguinte forma:

Letra a = 1
Outras letras = 0

- Para simplificar o texto, a palavra **produto** engloba também **serviço.**

- **Seja sincero.** As respostas interessam somente a você. Ninguém vai lê-las. Este é um momento de reflexão.

O EMPREENDEDOR E A EMPRESA

1) O negócio que pretende abrir é uma extensão do seu ego? Pode preencher as suas necessidades de auto-realização? Tem a ver com as suas características pessoais, temperamento, preferências, perfil psicológico, habilidades, desafio intelectual, necessidade de *status?*

   a) Sim.
   b) Parcialmente.
   c) Não pensei no assunto.
   d) Não.

2) Você já identificou os motivos que o levam a querer abrir o próprio negócio?
   a) Sim. Escreva os motivos:
   ....
   ....
   b) Não.
   c) Não pensei no assunto.

3) Você é capaz de descrever com clareza o objetivo da sua empresa?

   a) Sim.
   b) Não.
   c) Não pensei no assunto.

4) Como você descreveria o seu negócio em uma frase?

   a) A frase é:
   ....
   b) Não sei.
   c) Não pensei no assunto.

5) Você tem conhecimento do produto e do ramo do negócio em que vai atuar?

    a) Sim.
    b) Parcialmente.
    c) Não pensei no assunto.
    d) Não.

6) Você já fez algum teste sobre a viabilidade técnica de sua idéia?

    a) Sim.
    b) Não.
    c) Não pensei no assunto.

7) Você já fez algum teste sobre a viabilidade mercadológica da sua idéia?

    a) Sim.
    b) Não.
    c) Não pensei no assunto.

8) Você acha que tem somente uma idéia ou está diante de um negócio real?

    a) Acho que estou diante de uma oportunidade real.
    b) Tenho somente uma idéia.
    c) Não sei a diferença entre idéia e oportunidade.
    d) Não pensei no assunto.

9) Você, isoladamente ou em conjunto com seus sócios, tem a capacitação necessária para o empreendimento nas áreas técnica, mercadológica e gerencial?

    a) Sim, em todas as áreas.
    b) Parcialmente.
    c) Não pensei no assunto.
    d) Não.

10) Há quanto tempo você trabalha a idéia central?

a) Mais de seis meses.
b) Menos de seis meses.

11) Quantas horas de trabalho você calcula já ter dedicado à idéia do negócio?

a) Acima de 100.
b) Menos que 100.

12) Durante a fase de instalação e ainda no primeiro ano, quantas horas de trabalho por semana você pretende dedicar ao seu futuro empreendimento?

a) Tempo integral.
b) Meio expediente ou menos.

13) Você, ou seus sócios, tem experiência no ramo do negócio que vai abrir?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

14) Você já participou da criação de algum outro empreendimento?

a) Sim.
b) Não.

15) O *know-how* essencial ao negócio é dominado por você e/ou seus sócios?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

16) Caso o seu negócio tenha alguma dependência estratégica de pessoas que não pertencem à empresa (licenças, direitos não cedidos, etc.), você já conseguiu resolvê-la?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

17) O seu produto tem proteções contra a entrada de concorrentes?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

18) Você considera a proteção contra a entrada de concorrentes adequada?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

19) Você obtém informações sobre a sua área de negócio sistematicamente, por meio de publicações especializadas, jornais de grande circulação, das suas relações pessoais e observações como usuário/cliente?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

20) Você está habituado (a) a consultar estatísticas e dados secundários sobre o seu setor de atuação?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

21) Você conhece pessoas que atuam no seu ramo de negócios e está relacionado com as entidades de classe, associações e instituições, feiras e eventos que podem influenciar o seu negócio?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

22) Você está realmente determinado (a) a ser um (a) empreendedor (a)? Já buscou as razões que o (a) levam a empreender? Elas são suficientes para lhe dar a força e a energia necessárias para enfrentar momentos difíceis?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

23) Qual é o negócio em que você está? A definição do ramo em que uma empresa vai atuar é muito importante. É comum as pessoas definirem erroneamente qual é o negócio da empresa. Por exemplo, uma empresa que faz *software* agropecuário em que ramo está? É necessário que esta empresa entenda e acompanhe a evolução do mercado e da tecnologia aplicada em agropecuária? A dispersão e falta de foco, não raro, são causas de insucessos.

Você já definiu o ramo em que a sua empresa está?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

24) O que o (a) levou a escolher este ramo de negócios?

a) Conhecimento do negócio, do produto (tecnologia, processo)
b) Ramo de alta lucratividade.
c) Indução por terceiros.
d) Acaso.
e) Outros.

25) Por que você vai criar esta empresa, especificamente?

a) A empresa corresponde à minha visão.
b) Fui induzido (a) pelo (a) sócio (a).
c) Achei boa a idéia de amigos.
d) Não pensei no assunto.

26) Existem características na vida de um empreendedor que o lhe desagradam? Quais?

a) Ainda não imaginei algo que me desagrade fortemente a ponto de desanimar.
b) Trabalho exaustivo para uma renda incerta.
c) Renda irregular.
d) Risco.
e) Retorno financeiro a longo prazo.
f) Convivência com situações indefinidas.
g) Dependência de fatores não controláveis, como políticas do governo, mercado, etc.
h) Não pensei no assunto.

27) A opinião da sua família/amigos próximos em relação ao fato de você abrir um negócio é positiva, estimulante?

a) Sim, valorizam a perspectiva de eu ser um (a) empreendedor (a).
b) A minha família está disposta a aceitar uma renda irregular.
c) Acham que um bom emprego seria melhor.
d) Ainda não pensei no assunto.
e) Não sei.

O PRODUTO/SERVIÇO

28) O que é o seu primeiro produto ou serviço?

a) O meu produto é: (descreva)....................................... .
b) Não pensei no assunto.
c) Não sei.

29) O que o (a) levou a escolher este produto?

a) Escolhi este produto porque (explique)........................ .
b) Não pensei no assunto.
c) Não sei.

30) Você é capaz de citar três benefícios oferecidos somente pelo seu produto/serviço?

a) Sim. São eles: (liste).. .
b) Não pensei no assunto.
c) Não sei.

31) Qual é a aplicação do seu produto/serviço?

a) A aplicação é: (explique).. .
b) Não pensei no assunto.
c) Não sei.

32) O seu produto é usado em conexão com outros produtos?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não sei.

33) Para a definição do produto, ou para o seu projeto, você fez pesquisas sobre as necessidades do cliente?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

34) Você já desenvolveu um protótipo?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

35) A embalagem e/ou metodologia de atendimento/desenvolvimento (no caso de serviço) já estão definidos?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

36) Já calculou o custo unitário (com toda a sua composição) do(s) produto(s)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

37) Já estimou o preço unitário de venda e a margem de lucro?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

38) Você já comparou os seus preços com os praticados pela concorrência?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

39) Você sabe definir o ciclo de vida do seu produto (início, em expansão, maduro, em declínio)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

40) O seu produto é diferenciado daqueles oferecidos pela concorrência?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

41) Você sabe identificar as suas vantagens competitivas em relação à concorrência?

a) Sim (liste-as abaixo)
....
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

42) Você conhece os fatores críticos de sucesso da sua empresa (algo que, se existir na intensidade adequada, determinará o sucesso da empresa e cuja falta, ao contrário, inviabilizará o empreendimento.

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

43) Você saberia indicar a importância relativa de cada um dos fatores críticos de sucesso (em percentual, soma dos itens igual a 100%)?

a) Capital .... %
Produto: tecnologia, desenho e qualidade .... %
Operações: produção, desenvolvimento, administração ..... %
Conhecimento do mercado .... %
Assistência técnica ao cliente .... %
Propaganda .... %
Distribuição .... %
Tradição .... %
Outros .... %
Total: 100%

b) Ainda não pensei no assunto.

44) Você é capaz de citar as três razões principais para alguém não comprar seu produto imediatamente?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

45) Você já fez algum teste com o seu produto?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

46) Você já contatou consumidores potenciais em número suficiente?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) O produto ainda não está nessa fase.
d) Não.

47) Você já verificou o que os clientes acham do desenho do produto? Ele é suficientemente “vendedor”?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

48) Você já verificou qual preço os clientes estão dispostos a pagar pelo produto?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

49) Já verificou onde os clientes estariam dispostos a comprá-lo e por meio de quais canais de distribuição?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

50) Se o seu produto é novo, já foi submetido a um grupo de clientes para o teste de conceito e de utilidade?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

RAMO DO NEGÓCIO

51) Você sabe definir qual é a área de oportunidade da sua empresa (informática, lazer, vestuário, turismo, ensino, agropecuária, saúde…)? Qual é o setor de atividade (indústria, comércio, serviços)? Qual é o ramo do negócio (software aplicativo, de base, de multimídia, administrativo, de automação, escola de inglês, criação de gado…)?

a) Sim. As definições são:... .
b) Não sei definir.

52) Em relação ao ramo de negócio em que vai atuar a sua empresa, você conhece o seu tamanho (valor e quantidade dos negócios realizados), sabe qual a participação do ramo no PIB da economia local, sabe qual a margem de lucro que o ramo opera, sabe qual o percentual em termos de arrecadação de impostos?

a) Sim. As definições são:.. .
b) Não tenho informações.
c) Ainda não pensei no assunto.

53) Que tendências você percebe no ramo de negócio? Você consegue vislumbrar as mudanças significativas nos próximos anos quanto ao mercado (produto, clientes, preços, atendimento, comercialização, distribuição)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

54) Você está preparado para "decifrar" o meio ambiente econômico e político no sentido de identificar causas que possam afetar as vendas do seu produto?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

55) Você sabe identificar que fatores externos constituem ameaças graves ao seu negócio (inflação, juros, flutuação do câmbio, custo de energia, matéria-prima, mão-de-obra, mudanças tecnológicas...)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

A MISSÃO DA EMPRESA

56) Você já definiu a missão da empresa (ou seja, a sua razão de ser, expressa em uma ou duas frases que funcionam como um guia para todos os que participarem do seu negócio)?

a) Sim. A missão é:...
b) Ainda não pensei no assunto.

MERCADO

57) Você já identificou um nicho para o seu negócio?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

58) Você sabe quais são os seus concorrentes? Conhece as empresas que têm produto semelhante ao seu e que atuam na mesma área geográfica?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

59) Conhece as empresas que oferecem substitutos aos seus produtos?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

60) Conhece as empresas pioneiras que têm ainda à frente os seus fundadores?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

61) Você conhece com detalhes todos os principais produtos concorrentes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

62) Você sabe como os concorrentes vão reagir à sua entrada no mercado e quais os possíveis meios que os concorrentes adotarão para eliminá-lo?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

63) Você sabe quais os meios que você adotará para se defender?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

64) Quando comparados com a concorrência, você sabe indicar se os elementos do seu produto a seguir relacionados constituem pontos fortes ou fracos (recursos de projeto/desenho, preço, condições de pagamento, prazo de entrega, relações pessoais no ramo, pontos de distribuição, promoção e publicidade, embalagem, qualidade, imagem da empresa, assistência pós-venda, marca)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

65) Quanto a lançamentos de novos produtos, você já analisou com que freqüência os concorrentes lançaram novos produtos no mercado nos últimos anos?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

66) Você sabe qual o percentual de mudanças feitas, devido ao desenvolvimento tecnológico, nos produtos da concorrência?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

67) Você conhece o percentual relativo a mudanças feitas na marca?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

68) Você sabe qual a freqüência e razões de mudanças na embalagem?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

69) Você fez uma projeção das vendas para identificar sazonalidades e oscilações?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

70) Você já estabeleceu medidas para neutralizar as repercussões financeiras das oscilações de vendas no seu fluxo de caixa?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

71) Você já refletiu sobre uma estratégia de vendas?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

72) Você já identificou os principais obstáculos à venda dos seus produtos?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

73) Você sabe o que levará os clientes a comprar o seu produto (qualidade, preço, condições de pagamento, propaganda, atendimento, distribuição, localização, desenho, embalagem, garantia, assistência técnica etc.)?

a) Sim (citar) ....
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

74) Você já definiu o seu território de vendas, já sabe em que praça pretende atuar?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

75) Você sabe qual é o mercado potencial para o produto no território (quantidade, valor)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

76) Já definiu qual será a participação da sua empresa no mercado (%)?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

77) Quanto ao mercado, você já identificou as principais oportunidades?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

78) Já identificou as principais ameaças?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

79) Já planejou a entrada em novos mercados?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

80) Já planejou o segundo produto?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

CLIENTES

81) Quais serão os seus clientes? Conhece o seu perfil: faixa etária, sexo, renda, hábitos de compras?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

82) Você conhece o número de clientes potenciais do mercado?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

83) Conhece publicações (jornais, revistas, informes) que lhe permitam saber sobre o perfil de seus clientes e sobre o ramo do negócio?

a) Sim.
b) Não pensei no assunto.
c) Não.

84) Como você conhece as necessidades dos seus clientes?

a) Por meio de pesquisas que desenvolveu e/ou através de dados indiretos.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não conheço as necessidades dos meus clientes.

85) Quanto ao atendimento aos seus clientes, já analisou o que é melhor: o deslocamento físico dos clientes até a empresa ou o inverso?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

86) Você sabe se os clientes percebem imediatamente que o seu produto satisfaz adequadamente às suas necessidades e motivações? Se os clientes reconhecem facilmente o produto como uma melhoria quando comparado ao dos concorrentes, dispensando explicação extensiva?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

87) Você já criou formas de traduzir a satisfação do cliente em números, para conhecer o grau de aceitação do seu produto?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

88) Você já analisou a distribuição de seus clientes? Qual o grau de vulnerabilidade da sua empresa em relação a clientes? Exemplo: um cliente representará mais de 20% de suas vendas, cinco clientes representarão mais que 50% de suas vendas

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

89) Os seus clientes têm um grau de fidelidade aceitável?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

PROPAGANDA E PROMOÇÃO

90) Você sabe quando o seu produto estará disponível?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

91) Você sabe qual é a sua clientela-alvo?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

92) Você já planejou a propaganda nas fases de lançamento do produto e após o lançamento para manter a imagem da empresa e do produto?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

93) Você já definiu o que pretende destacar na propaganda de seus produtos (por exemplo: a imagem da empresa, a qualidade do produto, preço, forma de distribuição, assistência aos clientes etc)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

94) Você já definiu o esforço de propaganda segundo a mídia (jornais, revistas, rádio, TV, prospecto, cartaz, mala direta)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

95) Você já definiu outros meios de divulgação por (exemplo: contatos pessoais com clientes, exposições, feiras, congressos, apoio promocional de empresas etc)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

96) Você dispõe de material informativo (brochuras, diagramas, desenhos, ilustrações), material para a imprensa ou outra documentação sobre o seu produto/serviço, nos idiomas necessários?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

97) Se você pretende fazer promoção, já fez os estudos necessários: programa de promoção (objetivos, cronograma), custos? Estimou os benefícios?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

VENDAS

98) Você analisou qual a melhor estratégia de vendas para sua empresa? (por exemplo: aumentar a participação no mercado subtraindo fatias dos concorrentes, aumentar a participação através da obtenção de novos clientes, combinar a expansão de mercado com a disputa com os concorrentes)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

99) Você já é capaz de fazer projeções de vendas?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

100) Você já verificou os produtos que podem ser quantificados em unidades vendidas ou volume?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

101) Você já criou uma metodologia de previsão de vendas no caso dos produtos não quantificáveis?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

102) Nos exercícios de estimativas de vendas, você já trabalhou com cenários diferentes: pessimista, realista e otimista? Estimou para cada cenário quantidades, valor do faturamento e lucro?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

103) Quanto à sua força de vendas, você já definiu o perfil das pessoas dedicadas à venda?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

104) Você já definiu o quadro de pessoas ou o esforço de vendas necessário?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

105) Você pretende pagar comissões para vendedores ou intermediários?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

ASSISTÊNCIA PÓS-VENDA

106) Você já avaliou a importância da assistência pós-venda no seu negócio?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

107) Quanto à assistência técnica, você já analisou se seu produto necessita de assistência técnica depois de ser vendido?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

108) Você já definiu qual será a garantia do produto?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

109) Já mediu as diferenças entre as suas condições de fornecimento e de garantia e a dos seus concorrentes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

110) Você já estabeleceu mecanismos para o acompanhamento pós-venda?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

111) Você já pensou em um sistema ativo para medir o grau de satisfação dos clientes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

112) Você já pensou em formas de traduzir sistematicamente as informações capturadas pela assistência técnica em melhoria do produto?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

113) Você já estimou os custos de ações pós-venda?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

114) Você já definiu quais serão os prazos de pagamento para seus clientes?

a) Sim..
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

115) Você já analisou se os prazos de pagamento serão diferentes dos da concorrência?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

116) Já pensou sobre a modalidade de pagamento (remessa bancária, moeda, cheques, promissórias, cartão de crédito)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

117) Você já analisou as vantagens/desvantagens de conceder descontos para pagamentos antecipados?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

118) Quanto às implicações financeiras da administração de vendas, você já ponderou se será necessário recorrer a financiamentos de vendas (desconto de duplicatas, *factoring*)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

119) Você já definiu um sistema para que as suas próprias faturas não sejam emitidas ou expedidas com atraso?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

120) Você já definiu como pretende assegurar o cumprimento dos prazos de pagamento de seus clientes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

121) Você já estabeleceu qual será a tolerância máxima de atraso permitida?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

122) Você já analisou se sua clientela potencial tem liquidez? Já fez previsões sobre a porcentagem de clientes duvidosos ou insolventes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

123) Quanto ao mercado internacional (caso pretenda exportar), você conhece as suas características? Conhece os incentivos à exportação? Sabe como exportar? Calculou despesas com seguros, taxas, transporte? Conhece a legislação?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

DISTRIBUIÇÃO

124) Você já identificou quais os fatores importantes na definição dos canais de distribuição de seus produtos? A dispersão geográfica da clientela? Os formadores de opinião no ramo de atuação? Os revendedores? Outros?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

COMPRAS

125) Em relação às atividades de compras, você já refletiu sobre o grau de dependência de fornecedores? Já analisou o impacto, no produto final, das compras de produtos e/ou serviços? Existem alternativas de fornecedores em outras praças? No exterior? Pretende ter uma política de parceria com fornecedores?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

126) Quanto aos seus fornecedores, você já analisou/pesquisou quais são os fornecedores potenciais? Já os analisou quanto a preços, qualidade dos produtos, localização, prazos de entrega, prazos de pagamento, meios de transporte?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

PRODUÇÃO

127) Você tem domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento/produção?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

128) Nas suas atividades de produção, você empregará um processo de produção que o colocará em condições de igualdade, quando comparado com o de seus concorrentes?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

129) Você já analisou se poderá suportar atrasos na produção?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

130) Você já analisou o que será necessário para aumentar a quantidade produzida?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

131) Você já estimou com que refugo você suporta operar?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

132) Você já fez previsões de receitas ou despesas com licenças de produção?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

133) Você já estimou qual a participação no faturamento de produtos feitos por terceiros?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

FINANÇAS

134) Você já fez projeções sobre os seguintes pontos do seu empreendimento: faturamento mensal bruto, lucro, rentabilidade esperada sobre o capital investido (%), tempo do retorno sobre o capital investido, necessidade de capital próprio para o primeiro ano, necessidade de capital de terceiros para o primeiro ano, número de empregados no primeiro ano, encargos fiscais, encargos sociais?

a) Sim.
b) Apenas projeções superficiais.
c) Apenas algumas projeções.
d) Ainda não pensei no assunto.

135) No cálculo das suas projeções, você estimou se todos os preços terão uma evolução única ou você prevê taxas diferenciadas para preços de compra, preços de venda, salários e honorários, custo de material, custo de energia, custo de transporte, custo por unidade produzida, outros?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

136) Você já comparou a rentabilidade esperada da sua empresa com outros investimentos, como imóveis, poupança, renda fixa, etc.?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

137) Você vai precisar de recursos financeiros de terceiros? Já verificou as condições exigidas para a obtenção de créditos ou financiamentos? Qual o percentual do capital inicial pode ser financiado? As taxas de juros são suportáveis? A amortização anual é compatível com o seu fluxo de caixa? O prazo do financiamento é adequado ao nível das atividades? As garantias exigidas são disponíveis?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

138) Você já especificou as suas necessidades de equipamentos, transportes, mobiliário, telefone-fax, estoques, outros?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

PESSOAL

139) Você tem o pessoal necessário para realizar as suas metas, o seu sonho?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

140) Caso vá contratar pessoal, já dimensionou as necessidades por funções? Identificou as aptidões envolvidas? Estabeleceu política de salários e de benefícios? Sabe o valor das obrigações sociais? Conhece os salários do seu ramo? Conhece a legislação?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

141) Quanto à capacitação do seu pessoal, você pretende qualificar internamente por meio de treinamento? Você já fez uma previsão anual de despesas de treinamento (incluindo as horas subtraídas à produção)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

142) Você pretende contratar pessoal já treinado?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

143) Você já estimou qual o tempo de treinamento necessário para um técnico estar em condições ideais para produzir adequadamente em sua empresa?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.s

A FORMAÇÃO DA SOCIEDADE

144) Você já refletiu sobre quais razões o levam a ter sócios (por exemplo: aporte de capital, aporte de tecnologia, suporte de gerenciamento, mão-de-obra de alto nível e "barata" no início do negócio, aporte de experiência, maior segurança)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

145) Quanto à formação da sociedade, você escolheu os seus sócios criteriosamente, levando em conta a complementaridade de experiência e interesses, a qualidade de relacionamento interpessoal, os interesses comuns, a mesma visão do negócio, disponibilidade de tempo para o negócio, aspirações compatíveis, nível cultural, nível social? Qual será a contribuição de cada um?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

146) Já foi feita uma divisão de tarefas entre sócios, definindo-se as áreas de atuação de cada um? (marketing, finanças, operações, etc.)

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, ESTRATÉGIAS

147) Você já planejou como vai financiar o crescimento da empresa?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

148) Quanto às metas do empreendimento, você já fixou valores, quantidades e indicadores para volume de vendas ($), crescimento de vendas (%), participação no mercado (%), retorno sobre o capital (%), lucro líquido ($), número de empregados (quantidade), folha de pagamento/faturamento (%), custos operacionais/faturamento (%), valor das imobilizações?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

149) Você já estabeleceu um canal de aconselhamento sobre o seu negócio (por exemplo: "padrinho", informações sobre marketing, publicidade, legislação, contabilidade, informações no Sebrae, órgãos de classe, pessoal do ramo, informações e dados sobre a atividade em outros países, acesso a um grupo de empreendedores, acesso à literatura, informações sobre o ensino na área)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

150) Quanto à organização, você tem um projeto para as fases de implantação e crescimento da empresa que aborde organograma formal e descrição das funções, informatização, procedimentos escritos, implantação da Qualidade Total e estabelecimento de padrões de produção (ISO 9000), contabilidade e procedimentos de fluxo de caixa, política de pessoal: salários, incentivos, participação nos lucros, assistência médica, plano de carreira, plano de treinamento?

a) Sim
b) Ainda não pensei no assunto
c) Não

LOCALIZAÇÃO

151) Quanto à localização, você já avaliou a importância estratégica da localização para produção, administração, vendas, distribuição? A característica da região na qual será instalada sua empresa (residencial, comercial, mista)? Qual o tamanho da área necessária para produção, estoque, administração, transporte, vendas, área social, expansão? Se alugado, a duração do contrato é adequada? Suporta a maturação do empreendimento? Quais os impactos de uma mudança? Quais as atuais implicações legais ou públicas do terreno (restrição de construção, direito de estradas etc.)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

ORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA E JURÍDICA

152) Em relação a implicações legais do seu negócio, você já desenvolveu considerações sobre o regime jurídico (Ltda; firma individual, etc.)? Participação de cada sócio no capital da empresa? Redação do contrato e do estatuto? Registro (abertura) da empresa? Autorizações legais a obter (alvarás, regulamentações locais e profissionais)? Contratos de exclusividade? Patentes? Direitos autorais?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

153) Você já analisou a importância da forma jurídica para o seu negócio? Já avaliou a influência (alta, média, baixa, nenhuma) da constituição jurídica relativamente a: responsabilidade pessoal sobre o capital e resultados da empresa, divulgação oficial das demonstrações financeiras, risco, distribuição de lucros, poder gerencial, financiamento, base de crédito, despesas com registros, carga tributária?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

154) Já decidiu se vai desenvolver seu negócio associado a outras empresas do tipo representação comercial, representação comercial exclusiva, concessão de marca, de patente, de processo de fabricação, de franquia, etc?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

155) Como será a participação societária em termos de controle do empreendimento? Você já refletiu sobre as situações: você deterá o poder, será sócio majoritário, único a decidir? As decisões serão partilhadas igualitariamente? Qual o número ideal de sócios em termos do processo decisório? Que circunstâncias conduzem ao impasse decisório? Como evitá-las (exemplo: havendo participação igual para todos, número par de sócios *versus* número ímpar)?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

156) Mesmo que isto possa surpreendê-lo, você deve planejar a sua saída da empresa. Por todos os motivos! Na verdade, alguém deixa uma empresa também por motivos de sucesso! Você já refletiu sobre as condições de sua saída da empresa? Pensa em incluir cláusulas no contrato social que permitam uma saída simples e justa, sem ameaças de perdas? Já refletiu sobre como fixar o valor da empresa para o caso de venda para outros sócios? O prazo para isso? Como serão regulamentados os seguintes assuntos no contrato social: responsabilidades, distribuição de lucros, responsabilidade após fechamento, entrada e saída de sócios, regras de sucessão – venda parcial ou integral?

a) Sim.
b) Ainda não pensei no assunto.
c) Não.

ATENÇÃO:

As perguntas cujos números estão listados a seguir são vitais e não admitem resposta diferente da letra 'a'. Caso você tenha assinalado outra opção em qualquer uma delas, isso significa que você deve preparar-se melhor para começar o seu negócio.

Lista: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 16 (quando aplicável), 19, 20, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 39, 53, 61, 71, 74, 75, 81, 82, 83, 103, 106, 124, 136.

PROJETO DE NEGÓCIO

Capítulo 5

PROJETO DE NEGÓCIO

Não aumente o índice de mortalidade das empresas, faça seu Projeto de Negócio.

Em 1960, o Dr. Tancredo Neves perdeu as eleições ao governo de Minas Gerais para o Dr. Magalhães Pinto. Assim que saiu o resultado, dando a vitória para o Sr. Magalhães, uma repórter perguntou ao perdedor:

– Então, Dr. Tancredo, por que o Sr. perdeu as eleições?

– Eu perdi porque o Magalhães "teve mais votos do que eu"!

A resposta é óbvia e simples. Mas vemos que o que a repórter gostaria de saber, na verdade, era: quais foram as causas que o levaram a ter menos votos que o Magalhães. Nesse caso, só existe uma resposta: "Planejamento". É sobre esse tema que vamos nos debruçar no capítulo seguinte.

D) PROPAGANDA

E) ESCOLHA DO PONTO

F) PREVISÃO DE VENDAS

META DE VENDA – PREsÇO MÉDIO R$						
	PESSIMISTA		REALISTA		OTIMISTA	
	UN	R$	UN	R$	UN	R$
Jan.						
Fev.						
Mar.						
Abr.						
Maio						
Jun.						
Jul.						
Ago.						
Set.						
Out.						
Nov.						
Dez.						
TOTAL						

3 – CONCORRÊNCIA

A) ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

4 – INVESTIMENTOS

MÓVEIS E EQUIPAMENTOS	R$
VEÍCULOS	R$
REFORMAS	R$
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R$
OUTROS	R$
TOTAL	**R$**

5 – ANÁLISE FINANCEIRA – 1º ano/ensaio pessimista

CUSTO DO PRODUTO	R$
SALÁRIOS COM ENCARGOS (PRODUÇÃO)	R$
DEPRECIAÇÃO DE MÁQUINAS	R$
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS	R$
TOTAL CUSTO DOS PRODUTOS	**R$**

SALÁRIOS COM ENCARGOS (ADMINISTRAÇÃO)	R$
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (CONTADOR)	R$
ALUGUEL	R$
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS (ADMINISTRAÇÃO)	R$
COMISSÕES	R$
OUTROS	R$
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	**R$**

TOTAL DOS CUSTOS	R$
PREÇO DE VENDA (MÉDIO)	R$
QUANTIDADE VENDIDA	
RECEITA TOTAL	**R$**
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	
(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS	R$
(-) IMPOSTOS (5%)	R$
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R$
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R$
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA	R$
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R$
(=) LUCRO OPERACIONAL	R$
(-) IMPOSTO DE RENDA (simples = 3,5% s/ receita bruta)	R$
LUCRO LÍQUIDO	**R$**

MODELO DE PROJETO DE NEGÓCIO

USINA DO LIVRO

1 – DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A) RAZÃO SOCIAL E NOME DE FANTASIA

A empresa será regida por uma sociedade civil de cotas limitadas e terá como razão social USINA DO LIVRO S/C LTDA. e como nome de fantasia USINA DO LIVRO.

B) JUSTIFICATIVA DA SUA CRIAÇÃO

Pouco investimento;
Mercado consumidor crescente;
Viabilidade de trabalhar em casa;
Terapia ocupacional para filha adolescente;
Vocação e talento.

C) RAMO DO NEGÓCIO

Inicialmente, prestará serviços de encadernação e recuperação de livros em mau estado. Em um segundo momento, visará à comercialização de produtos de consumo e, posteriormente, à comercialização de materiais permanentes para encadernação. Finalmente, oferecerá cursos básicos para encadernação.

D) MISSÃO

Contribuir para a conservação de documentos e para que uma das sete artes, a literatura, seja melhor preservada e valorizada.

E) PARCEIROS E GERÊNCIA

No primeiro ano, apenas a empreendedora gerenciará, apoiada por sua filha.

F) FORNECEDORES

MATERIAIS DE CONSUMO	FORNECEDORES	TELEFONES
Linha	Armarinho	Diversos
Cabeceado	Armarinho	„
Papel Japonês	Aeromodelismo	„
Cola Metilcelulose	Casa de couros	„
Papelão 15 Kg	Casa de couros	„
Revestimento	Casa de couros	„
Couro	São Paulo	„
Papéis diversos	Copiadora/Papelaria	„
Morim	Lojas populares de tecido	„
Fita crepe	Papelaria	„
Cola	Papelaria	„

MATERIAIS PERMANENTES	FORNECEDORES	TELEFONES
Guilhotina	Máquinas usadas	Diversos
Prensa de encaixe	Máquinas usadas	„
Prensa horizontal	Máquinas usadas	„
Tear	Marcineiro	„
Furadeira manual	Casa de ferramentas	„
Tesoura	Casa de ferramentas	„
Estilete grande	Casa de ferramentas	„
Faca de mesa sem corte	Casa de ferramentas	„
Régua de metal	Casa de ferramentas	„
Martelo	Casa de ferramentas	„
Esquadro	Casa de ferramentas	„
Serrote pequeno	Casa de ferramentas	„

MATERIAIS PERMANENTES	FORNECEDORES	TELEFONES
Agulhas de tricô	Armarinho	„
Agulhas de costura	Armarinho	„
Dobradeira de osso	Encadernadoras	„
Trincha e pincéis	Casa de tintas	„
Placas de vidro 20 cm x 30 cm	Casa de vidros	„

G) LEGALIZAÇÃO DA EMPRESA

O contador já providenciou todos os registros: contrato social e demais obrigações junto às receitas federal, estadual e municipal.

H) PERFIL DOS CLIENTES

O mercado consumidor concentra-se em: contadores, estudantes, bibliotecas, editoras e outros.

I) ATENDIMENTO AO CLIENTE

Com um diferencial competitivo, assinalado pela menor margem de lucro, atendimento personalizado, no qual a empresa vai à casa do cliente para buscar e entregar seu pedido, "serviço delivery", o encantamento do cliente passará a ser a marca do negócio.

2 – PLANO DE MARKETING

A) DESCRIÇÃO DO PRODUTO

O produto apresentado pelo cliente pode ser em forma de simples encadernação ou um volume para recuperação e encadernação.

B) DIFERENCIAL COMPETITIVO

O diferencial será a forma de atendimento ao cliente já citado no item 1 da definição do negócio.

C) DEFINIÇÃO DO PREÇO		
USINA DO LIVRO		
TABELA DE PREÇOS		
SERVIÇO	SINTÉTICO	OURO
ENCADERNAÇÃO		
Revistas		
Livros	R$ 10,00	
Trabalhos	R$12,00	R$ 18,00
RECUPERAÇÃO		
De acordo com o estado do livro	até R$ 30,00	até R$ 45,00

D) PROPAGANDA

Visitas, mala direta, cartazes, anúncio gratuito em jornais, anúncio nas páginas amarelas, internet: e-mail, parcerias diversas, cartão de visita.

E) ESCOLHA DO PONTO

Por se tratar de atividade artesanal, que não produz barulho ou outros inconvenientes, ela será exercida inicialmente em casa.

F) PREVISÃO DE VENDAS

META DE VENDA - PREÇO MÉDIO R$

	PESSIMISTA		REALISTA		OTIMISTA	
	UN	R$	UN	R$	UN	R$
Jan	47	654,69	94	1.309,37	187	2.618,75
Fev	51	720,16	103	1.440,31	206	2.880,62
Mar	57	792,17	113	1.584,34	226	3.168,68
Abr	62	871,39	124	1.742,78	249	3.485,55
Mai	68	958,53	137	1.917,05	274	3.834,11
Jun	75	1.054,38	151	2.108,76	301	4.217,52
Jul	83	1.159,82	166	2.319,63	331	4.639,27
Ago	91	1.275,80	182	2.551,60	365	5.103,19
Set	100	1.403,38	200	2.806,76	401	5.613,51
Out	110	1.543,72	221	3.087,43	441	6.174,87
Nov	121	1.698,09	243	3.396,18	485	6.792,35
Dez	133	1.867,90	267	3.735,79	534	7.471,59
TOTAL	1.000	14.000,00	2.000	28.000,00	4.000	56.000,00

3 – CONCORRÊNCIA

A) ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A concorrência é bastante eclética, passando do pequeno encadernador artesanal até os grandes encadernadores comerciais.

Para fugir da concorrência comercial, que já é forte e estruturada no mercado, é que optei pelo trabalho artístico artesanal.

4 – INVESTIMENTOS

MÓVEIS E EQUIPAMENTOS	R$1.000,00
VEÍCULOS	R$ 0,00
REFORMAS	R$ 0,00
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R$ 100,00
OUTROS	R$ 100,00
TOTAL	**R$1.200,00**

5 – ANÁLISE FINANCEIRA - 1º ano / Ensaio Pessimista - anual

CUSTO DO PRODUTO	R$	2.500,00
SALÁRIOS COM ENCARGOS (PRODUÇÃO)	R$	1.000,00
DEPRECIAÇÃO DE MÁQUINAS	R$	300,00
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS	R$	400,00
TOTAL CUSTO DOS PRODUTOS	R$	4.200,00
SALÁRIOS C/ ENCARGOS (ADMINISTRAÇÃO)	R$	2.000,00
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (CONTADOR)	R$	500,00
ALUGUEL	R$	0,00
MANUT. DE MÁQUINAS (ADMINISTRAÇÃO)	R$	200,00
COMISSÕES	R$	0,00
OUTROS	R$	100,00
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	**R$**	**2.800,00**
TOTAL DOS CUSTOS	**R$**	**7.000,00**

PREÇO DE VENDA (MÉDIO)	R$ 14,00
QUANTIDADE VENDIDA	1.000
RECEITA TOTAL	**R$ 14.000,00**

DEMOSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ANUAL		
(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS	R$	14.000,00
(-) IMPOSTOS (5%)	R$	700,00
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R$	13.300,00
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R$	7.000,00
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA	R$	6.300,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R$	2.800,00
(=) LUCRO OPERACIONAL	R$	3.500,00
(-) IMP. DE RENDA (simples = 3,5% s/ receita bruta)	R$	490,00
LUCRO LÍQUIDO	**R$**	**3.010,00**

Escolhi o ensaio pessimista porque se ele se tornar viável nessa situação, com certeza, será um conforto trabalhar em um ensaio realista ou otimista. Este projeto foi elaborado por uma de minhas alunas, merecendo destaque por sua didática e clareza.

Empreendedora: Francisca Dutra

Endereço: Rua Salinas, 1437, Bloco 4, Aptº 331
Santa Tereza - Cep 31015-190
Belo Horizonte/MG
Telefax: (031) 461-8641
e-mail: usina@task.com.br

Na cultura empresarial brasileira, é comum observarmos os empreendedores consumirem apenas 20% do tempo em planejamento e 80% em execução. No Japão, ocorre exatamente o inverso: 80% no planejamento e 20% na execução. É claro que a inflação galopante contribuía sobremaneira para esse tipo de conduta. Ela não nos permitia planejar nada. Além disso, nos últimos dez anos, a economia foi sobressaltada por vários planos de estabilização econômica que acabaram por criar uma verdadeira desordem na economia. Daqui para frente, não há mais espaço para aventureiros que se lançam no mercado sem planejamento e sem direção, contando com o fator sorte. O mundo dos negócios não tem mais espaço para os *sortudos*, tem espaço só para profissionais que estão determinados a fazer sucesso.

A seguir, uma lista de todas as justificativas que já ouvi dos empreendedores. Aqueles que se aventuraram no mundo *business* sem definição clara da sua verdadeira missão e ainda sem um bom projeto empresarial acabaram sendo tragados pela lama do fracasso.

A CULPA NÃO É MINHA

- Eles me quebraram
- Os bancos são agiotas legalizados
- Os clientes só querem pechinchar
- As margens de lucro despencaram
- A crise é a única culpada
- A inadimplência foi insuportável
- O governo é o maior culpado
- O ponto não prestava para nada
- O segmento é prostituído
- Só tem concorrente desleal
- Os fiscais não me davam sossego
- Só tive empregado ladrão
- Os fornecedores só queriam furar meu olho
- O mercado está um lixo
- Meu sócio é um...
- Foi olho gordo daquele...
- A China entrou rasgando no meu segmento
- Na minha equipe só tinha incompetente
- Não tem jeito de controlar aquele negócio
- Ninguém consegue concorrer com multinacional
- Não existe um programa de incentivo
- Eu não suporto mais o Brasil, vou-me embora
- .... (reservado para os criativos)

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA NA CRISE

Capítulo 6

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA NA CRISE

As empresas, principalmente as pequenas e médias, estão enfrentando grandes dificuldades por causa das elevadas taxas de juros, redução do nível de atividade da economia e aumento da competição no mercado.

Este documento apresenta uma série de recomendações gerenciais para auxiliar as empresas a enfrentar, de forma mais adequada, esse período de dificuldades, bem como para torná-las mais fortalecidas a fim de competir em um mercado cada vez mais concorrido.

As recomendações para as empresas dividem-se em quatro grupos principais:

1. priorizar a gestão financeira;
2. aumentar a produtividade com a redução de custos;
3. aperfeiçoar a política de vendas e marketing;
4. investir em qualidade e tecnologia;

O importante é o empresário não se deixar vencer pela pressão e, conseqüentemente, tomar decisões apressadas ou baseadas em informações insuficientes. O momento poderá ser um forte estímulo para modificar práticas inadequadas e incluir novos procedimentos que tornem a empresa mais eficiente e competitiva.

1. PRIORIZAR A GESTÃO FINANCEIRA

As orientações quanto à gestão financeira têm por objetivo fazer com que a empresa busque equilibrar uma equação básica: a) de um lado, as disponibilidades e direitos a realizar, representados pelos recursos depositados e aplicados em bancos, contas a receber, estoques e possíveis ativos não produtivos; e b) de outro lado, as obrigações a cumprir no que diz respeito aos fornecedores, empréstimos, pessoal, impostos e encargos previdenciários.

Ao administrar eficientemente cada um dos componentes mencionados e, ao mesmo tempo, obter a sintonia do conjunto de direitos e obrigações, a empresa poderá ser menos atingida pelos elevados custos das taxas financeiras atuais.

A) ESTOQUES

As pesquisas realizadas pela – Confederação Nacional da Indústria (CNI) – mostram que os prazos médios de estoque praticados pelas pequenas e médias indústrias brasileiras têm sido os seguintes: a) matérias-primas: 32 a 35 dias e b) produtos acabados: 15 a 21 dias.

No caso dos estoques com matérias-primas, recomenda-se sua redução por meio de uma melhoria significativa das previsões e programações de produção e de vendas. Outro fator importante é aumentar o relacionamento da empresa com seus fornecedores de forma a receber os suprimentos de matéria-prima em intervalos e lotes menores, buscando aplicar o conceito de *just in time*, ou seja, que os suprimentos cheguem à empresa o mais próximo possível do momento em que serão utilizados na produção. A empresa precisa somente ter uma preocupação maior com os itens considerados estratégicos, ou seja, aqueles de difícil aquisição ou que dependam de entrega demorada.

Quanto aos estoques de produtos acabados, sua redução depende de dois fatores principais: a) melhorar a previsibilidade quanto à colocação de produtos no mercado – neste momento de

dificuldades é preferível ser conservador e errar para menos do que carregar estoques com elevado custo financeiro; b) oferecer descontos para tornar a venda mais atrativa, pois tais descontos poderão ser mais compensadores que o custo de manter os estoques de produtos acabados.

B) Contas a receber

A empresa necessitará aplicar uma atuação mais vigorosa em relação às contas a receber de seus clientes, exercendo um rígido acompanhamento e cobrança das vendas realizadas a prazo. Este é um momento em que muitos clientes poderão ter dificuldade em cumprir seus compromissos, purificando, portanto, uma ação mais presente e constante. Poderá também ocorrer que alguns clientes tenham recursos financeiros disponíveis e estejam dispostos a efetuar seus pagamentos antecipadamente, caso a empresa esteja propensa a conceder um desconto que seja superior à taxa de aplicação em bancos.

C) Caixa e Bancos

Este é um período para cuidar mais atentamente dos recursos disponíveis e aplicados em bancos. Em primeiro lugar, pesquisando a melhor taxa para aplicação e evitando deixar recursos depositados sem remuneração (como, às vezes, ocorre com os recursos advindos dos pagamentos dos clientes e dos quais a empresa não toma conhecimento no mesmo dia em que são pagos). Em segundo lugar, nem sempre a aplicação financeira é a forma mais rentável. Antecipação de pagamentos a fornecedores ou compras de matérias-primas poderão ser obtidas com taxas de descontos financeiros superiores às taxas de remuneração dos bancos.

D) Ativos não produtivos

Não é raro encontrar empresas que possuam máquinas, equipamentos e imóveis que não estão sendo utilizados no processo produtivo. Se a empresa não tem uma utilização prevista para esses

ativos, no curto e médio prazos, a melhor medida é vendê-los ou alugá-los, ensejando o ingresso de recursos. Esse procedimento, inclusive, poderá significar redução de custos com manutenção, vigilância e seguros.

E) Fornecedores

A empresa deve estar alerta com relação às dívidas com fornecedores. A orientação é a empresa entrar em contato com os fornecedores assim que perceber que terá dificuldades em cumprir os prazos de pagamentos e, assim, negociar o reescalonamento de seus débitos antes dos vencimentos. Quando o compromisso já está vencido, diminui sensivelmente a capacidade negociadora da empresa, daí a importância de negociar com antecedência. Os custos financeiros decorrentes do atraso de pagamentos são sempre mais elevados.

F) Empréstimos bancários

Com as elevadas taxas de juros atuais, é melhor evitar, ao máximo possível, tomar novos empréstimos. Por outro lado, também será bastante difícil o processo de renegociação das dívidas, dem virtude do aumento da seletividade e maior rigor dos bancos. Torna-se, assim, ainda mais importante que a empresa adote várias medidas que reduzam a necessidade de capital de giro. Essas medidas passam pela diminuição dos prazos de estoques de matérias-primas e de produtos acabados, de redução dos prazos de entrega de produtos e de outras providências mencionadas neste documento.

G) Pessoal

Existem empresas que efetuam os pagamentos de seus empregados antes da data limite estabelecida pela legislação. Neste caso, a empresa poderá, temporariamente, enquanto perdurar o quadro de dificuldades, efetuar o pagamento no último dia útil permitido. Esse procedimento, juntamente com outros adicionais, poderá contribuir para atenuar as dificuldades financeiras.

H) Impostos e encargos previdenciários

Quanto aos impostos e encargos previdenciários atrasados, a empresa deverá procurar, o mais urgente possível, sua negociação com parcelamento do débito no maior número de meses possível. Esse procedimento visa impedir o aumento significativo da dívida pela incorporação das multas e juros por atraso.

2. Aumentar a produtividade com a redução de custos

As orientações para melhorar a produtividade com a redução de custos objetivam aumentar a rentabilidade das empresas e diminuir alguns itens mais significativos de custos de produção e administrativos.

A) Apuração e controle de custos

Esta é a oportunidade para melhorar significativamente a apuração e o controle de custos da produção e administrativos. É necessária a obtenção de informações detalhadas e seguras sobre o comportamento dos custos para adotar medidas de redução e para estabelecer metas que promovam a maior eficiência da empresa. Possuir dados relevantes é o primeiro passo para aperfeiçoar o planejamento de qualquer empresa. Essa medida será fundamental para se atacar corretamente os desperdícios de materiais, retrabalho, perdas de energia e outros itens importantes de custos.

B) Desperdício de materiais

Recomenda-se promover um levantamento preciso das perdas de materiais que podem estar ocorrendo durante a armazenagem, movimentação e processo produtivo. Em várias empresas, o percentual de desperdício de materiais é significativo. Pesquisa da CNI, realizada em 1997, mostra que o percentual de peças defeituosas nas pequenas, médias e microempresas é da ordem de 3,6 % a 5,3% do total de produtos fabricados. Esses defeitos, em muitas situações, representam parcelas significativas de perda de materiais.

C) Retrabalho

Da mesma forma que o desperdício de materiais, outro componente de elevação de custos é o desperdício do tempo consumido pelo retrabalho, ou seja, produtos que necessitam passar outra vez por fases de produção para corrigir eventuais defeitos. Sugere-se, também, que esse item seja alvo de especial atenção das empresas.

D) Energia

Outro item que deverá merecer atenção das empresas com vista à redução de custos é o consumo de energia. Notadamente nas pequenas e médias empresas, é freqüente a utilização de iluminação e de motores com capacidade acima do necessário, bem como baixo isolamento e conservação das linhas de condução de vapor. Recomenda-se que a empresa faça um diagnóstico para a correção desses problemas com vista ao uso racional da energia.

E) Informação – a "Internet"

Os empresários estão ainda com baixíssimo índice de utilização da Internet para informações de negócios. O investimento em equipamentos e acesso à Internet é bastante baixo e poderá trazer enormes benefícios. Primeiramente, porque poderá significar uma redução no custo das comunicações – é bem mais barato utilizar a Internet do que o fax ou o telefone. Segundo, a Internet é uma poderosa fonte de informações sobre negócios. Recomenda-se que o pequeno e o médio empresário dediquem algumas horas por semana para consultar as páginas das agências de informações, das entidades empresariais, de instituições tecnológicas, etc. Essa prática fará com que a empresa tome decisões baseadas em um número maior de informações.

3. Aperfeiçoar a política de vendas e marketing

As recomendações apresentadas a seguir têm como objetivo reforçar a presença da empresa em um mercado cada vez mais difícil

e exigente. Particularmente neste período de menor atividade econômica, as melhores possibilidades estarão com as empresas que se comunicam com mais eficiência com seus clientes e que oferecem condições diferenciadas em relação aos seus concorrentes.

A) Comunicação com clientes

Já mencionamos a importância da comunicação com clientes. Este é o momento para que a comunicação seja ainda mais constante e auxilie os clientes a resolver possíveis problemas, mas que, principalmente, forneça informações mais seguras sobre o comportamento do mercado. Isso tem importância fundamental para orientar a programação de produção e compras, de forma a evitar o excesso de estoque de produtos acabados.

B) Prazos de entrega de produtos

O prazo médio de entrega de produtos nas pequenas e médias indústrias brasileiras é de 21 a 24 dias. Qualquer esforço de redução significa aumento da velocidade de ingresso de recursos financeiros na empresa. Esse, portanto, é um dos pontos mais importantes para a empresa conseguir amenizar a pressão por capital de giro e buscar um equilíbrio na equação de contas a receber e contas a pagar. Recomenda-se a máxima prioridade de redução desse prazo por parte das empresas. É também uma forma de conquista de novos clientes nesse período de menor atividade econômica, visto que os compradores estarão interessados em quem possa fornecer o mais rápido possível.

C) Serviços pré e pós-venda

Melhorar os serviços antes e depois de realizada a venda é uma das maneiras mais eficientes de conquista e manutenção de clientes. Isso significa ajudar o cliente antes da venda – para que ele receba informações e aconselhamento que lhe permitam escolher o produto mais adequado às suas necessidades, e após a venda – para que, com a devida assistência, ele possa tirar o melhor proveito do produto que adquiriu.

D) Diferenciação de produtos e serviços

As empresas devem buscar tenazmente diferenciar seus produtos e serviços em comparação com a concorrência. Os clientes estão cada vez mais exigentes quanto a produtos de melhor desempenho, preços mais competitivos e um conjunto de serviços pré- e pós-venda que façam a diferença. As empresas devem estar permanentemente preocupadas em adicionar valor aos seus produtos e serviços. Para isso, é importante estar buscando informações sobre o comportamento dos concorrentes, novas tecnologias e idéias criativas que possam encantar os clientes.

4. Investir em qualidade e tecnologia

A empresa não pode pensar somente em atravessar o período de dificuldades, mas também em criar condições para tornar-se mais competitiva quando a conjuntura se apresentar mais favorável. O momento poderá servir para se preparar melhor para o futuro, e nada mais recomendável que investir em qualidade e tecnologia.

A) Treinamento de recursos humanos

Um dos melhores investimentos, além do baixo custo, é o treinamento de recursos humanos no próprio local de trabalho. Essa prática se torna imprescindível para o programa de redução de custos e de aumento de eficiência exigido por um mercado cada vez mais competitivo. A empresa poderá utilizar um empregado mais bem preparado ou com maior experiência para treinar os demais. Poderá ainda fazer uso de manuais e livros disponíveis nas livrarias ou obtidos via correio. Essas publicações trazem uma série de técnicas e ferramentas que pode aumentar a qualidade e a produtividade das empresas.

B) Relacionamento com fornecedores

As pesquisas realizadas pela CNI demonstram que há ainda muito por avançar no relacionamento das empresas com seus fornecedores. Essa melhoria no relacionamento vai desde aumentar

o fluxo de informações que permitam a melhor utilização das matérias-primas e componentes, até estabelecer um processo mais racional de entrega dos lotes, de forma a permitir uma redução das necessidades de capital de giro. Uma prática importante, mas ainda pouco utilizada pelas empresas, é a de definir antecipadamente com os fornecedores os critérios para aceitar os materiais adquiridos e registrar os resultados obtidos para informar os fornecedores.

C) Relacionamento com clientes

Umas das principais conquistas de uma empresa é a fidelidade de seus clientes. Isso se obtém com muito trabalho, mas principalmente com o aperfeiçoamento do relacionamento da empresa com sua clientela. É fundamental que a empresa implemente a prática de ouvir rotineiramente seus clientes para consultá-los sobre suas necessidades, expectativas e para registrar sugestões de aperfeiçoamento de produtos. Outro procedimento-chave é utilizar as reclamações recebidas como informações importantes de melhoria de processos e produtos.

D) Envolvimento e participação dos empregados

Os empregados podem tornar-se uma fonte valiosa para melhorar a qualidade dos produtos e reduzir custos. Uma das maneiras mais simples e de custo muito baixo, mas que apresenta bons resultados, é estimulá-los e premiá-los pela apresentação de sugestões que signifiquem redução de desperdícios, diminuição de consumo de matérias-primas e de energia, aumento da produção de máquinas e equipamentos e melhoria da qualidade dos produtos. Prova disso é a participação de cerca de 1.000 empresas no Prêmio CNI de Incentivo à Qualidade e Produtividade e que tem proporcionado quase 80 mil sugestões de seus empregados a cada ano. Com essa prática, ganham a empresa e os empregados, além de se construir um ambiente de trabalho mais motivador.

5. Conclusão

Os avanços e benefícios alcançados pela empresa durante esta fase, quer pela redução de custos, quer pelo aumento da produtividade e qualidade, são conquistas bastante importantes e contribuem para desenvolver a parceria da empresa com seus fornecedores e clientes. No entanto, elas não são suficientes para assegurar a competitividade da empresa. É necessário que a empresa persevere e adote gradativamente novos métodos e práticas gerenciais para a obtenção contínua de melhor padrão de eficiência e excelência.

Documento elaborado por:

Dr. Luiz Carlos Barboza
Coordenador da Unidade de Competitividade Industrial
CNI – Confederação Nacional da Indústria

AS SETE PERGUNTAS MÁGICAS DO COTIDIANO

Capítulo 7

AS SETE PERGUNTAS MÁGICAS DO COTIDIANO

Talvez você tenha ficado nocauteado depois de tantas perguntas no *Teste a idéia de sua empresa.*

Prefiro vê-lo confuso na busca das respostas a vê-lo entrar num negócio despreparado e desavisado. Um fracasso pode destruir toda a esperança de uma vida de prosperidade e sucesso.

Se for mais confortável, adie um pouco mais a data de abertura e início de sua empresa. O mais importante é se sentir seguro da tomada de decisão.

Para ajudar àqueles que já são empresários, desenvolvi as sete perguntas mágicas do cotidiano. Estas perguntas podem ser feitas para as pessoas jurídicas e também para as pessoas físicas, bastando, é claro, substituir a primeira pessoa do plural, "nós", pela primeira pessoa do singular, "eu".

Estas perguntas deverão ser respondidas por todos na empresa todos os dias. Elas serão verdadeiras bússolas que, além de apontarem o caminho, darão um impulso em direção ao futuro.

Se preferir, faça um quadro e coloque num local adequado para uso diário.

Muito sucesso!

Se preferir, tire uma cópia em vez de recortar esta folha.

PASSAPORTE PARA O FUTURO
AS SETE PERGUNTAS MÁGICAS DO COTIDIANO

I. **ESTAMOS COM FOCO NA NOSSA MISSÃO?**

II. **QUAL É O NOSSO NEGÓCIO?**

III. **QUEM SÃO OS NOSSOS CLIENTES?**

IV. **O QUE NOSSOS CLIENTES VALORIZAM?**

V. **POR QUE PERDEMOS CLIENTES?**

VI. **O QUE FAZER PARA ENCANTÁ-LOS?**

VII. **O QUE NÃO CONSEGUIMOS FAZER HOJE MUDARIA NOSSO FUTURO SE O CONSEGUÍSSEMOS?**

VOCABULÁRIO

Best-seller: Muito vendido; melhor em vendas.

Business: Negócios.

Checklist: Lista de checagem; lista de controle.

Dumping: Estratégia de preço excessivamente baixo usada para massacrar a concorrência.

Expert: Pessoa que tenha conhecimento ilibado em determinado assunto.

Feeling: Sentimento; visão do futuro.

Follow-up: Seqüência.

Franquia: Sistema empresarial que permite a utilização de marca cedida por um franquiador.

Holística: Ampla, geral, do todo, universal.

Insight: Idéia.

Knowhow: Saber fazer.

Mix: Definir produtos.

Network: Marketing de rede; círculo de relacionamentos.

On-line: Automático; instantâneo.

Pay back: Retorno de investimento.

Q.E.:	Quociente emocional.
Q.I.:	Quociente de inteligência.
Rapport:	Sintonia, sinergia, mesma freqüência.
Script:	Roteiro.
Self:	Eu mesmo.
Sine qua non:	Sem a qual não; indispensável.
Software:	Programa para computador.
Spread:	Risco; taxa variável em função do risco do não recebimento.
Staff:	Pessoal operacional de uma empresa.
Stand:	Guichê; local de atendimento em feiras e eventos.
Estresse:	Doença relacionada com cansaço mental.
Sui generis:	Único no gênero; inédito; singular.
Target:	Alvo; nicho de mercado; público alvo de um negócio.
Turnover:	Rotatividade; % de rotatividade de mão-de-obra em determinada empresa.
Winchester:	Disco rígido de um computador.

Bibliografia

HILL, Napoleon. *Pense e enriqueça*. Record, 1996.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. 12. ed. Objetiva.

KUBITSCHEK, Juscelino. *Por que construí Brasília*.

PEREIRA, Heitor José e SANTOS Aparecido. *Como desenvolver o potencial empreendedor*. Belo Horizonte: SEBRAE.

POLITO, Reinaldo. *Como falar corretamente e sem inibições*. 44ª ed., 1996. São Paulo: Saraiva.

CHALLITA, Mansour. *Os mais belos pensamentos de todos os tempos*. ACIGI, vol. 4.

MANDINO, Og. *O maior vendedor do mundo*. 18. ed, Rio de Janeiro: Record

MACHADO, Maria de Lourdes F. *Líder 24 horas por dia*. Best Seller.

CERVANTES, Miguel de. *Dom Quixote*. 1. ed. Scipione.

BLANDER, Richard e GRINDER, John. *Usando sua mente*. Summus, vol. 2.

ROBBINS Anthony. *Poder sem limites*. 30. ed. - Best Seller.

SPRITZER, Nelson. *O novo cérebro*. L & PM, vol. 3.

REVISTA SUPERINTERESSANTE, São Paulo: Abril, n. 1, jan. 1996.

REVISTA GLOBO CIÊNCIA, São Paulo: Globo, n. 39, out. 1994.

REVISTA VEJA, São Paulo: Abril, mar. 1996.

REVISTA DIÁLOGO MÉDICO, mar. /abr. - 1996.

REVISTA EXAME, São Paulo: Abril, n. 604, p. 60, mar. 1995.

Publicações diversas:

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS – Ed. Globo

SEBRAE

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA

ABRE

Associação Brasileira de Empreendedorismo
Organização Não Governamental (ONG)

Poucos deixam a escola sonhando em ter uma grande empresa. Infelizmente, a maioria sonha com um grande emprego.

Na primeira edição do livro *Como Empreender sem Capital*, eu convidava todos a abraçar a campanha beneficente *Gente Feliz*.

Acontece que a idéia foi muito forte e acabamos transformando-a em um projeto muito ousado: uma entidade civil educacional sem finalidades lucrativas, dirigida por um conselho eleito democraticamente. Somos um grupo de empresários, profissionais liberais, professores, educadores, empreendedores e cidadãos conscientes do papel da educação nos destinos da nação.

A missão da ABRE é desenvolver e disseminar uma tecnologia didático-pedagógica capaz de orientar nossos estudantes do Ensino Fundamental, Médio e Superior a conviver e prosperar num mundo globalizado sem empregos, mas com muitas oportunidades.

O projeto *Gente Feliz* é constituído de gincanas, músicas, teatros, vídeos, CDs, livros, jornais e revistas em quadrinhos. Utilizando o construtivismo e o empreendedorismo, pretendemos sensibilizar a sociedade para a importância da educação, que é capaz de formar um cidadão completo para enfrentar os desafios deste tempo de mudanças.

ABRE
Associação Brasileira de Empreendedorismo

O **B** RASIL
ACO **R** DANDO
PAR **A** O
DE **S** EMPREGO:
MA **I** OR INCÔMODO
SOCIA **L** MUNDIAL.

T ODOS
R **E** UNIDOS
PA **R** A
FO **R** MAR E
CAP **A** CITAR NOSSOS

ESTU **D** ANTES PARA
ENFR **E** NTAR A

G LOBALIZAÇÃO
G **E** RANDO UMA
N OVA
CUL **T** URA DE
EMPR **E** ENDEDORISMO

F ORMADORA DE
GENT **E**
L IVRE
C **I** DADÃ E
FELI **Z**